



# El autoconocimiento, primer requisito para liderar con éxito

Si no nos conocemos a nosotros mismos es difícil conocer a quienes aspiramos a liderar, con lo cual difícilmente lograremos generar su entusiasmo por un proyecto compartido. Para ello resulta imprescindible ser conscientes de nuestros valores y sueños, que nos permitan establecer los objetivos de nuestra vida.

## José Manuel Casado

Socio fundador de 2.C Consulting  
y presidente de Qaracter

**J**uan Antonio Pérez López, que fue profesor de Teoría Organizacional y director general del IESE, distinguía tres grandes grupos de competencias: estratégicas, entre las que se encuentran la visión de negocio o la capacidad de negociación; intratécticas, que son las relacionadas con el entorno interno de la empresa, como la empatía y el trabajo en equipo, y las de eficiencia personal, que se traducen en los com-

portamientos y hábitos básicos de una persona con ella misma.

Este último tipo de competencias son fundamentales para cualquier líder porque potencian la eficacia de los otros dos. Entre ellas se incluyen las dimensiones de proactividad (iniciativa, creatividad y autonomía personal), autogobierno (disciplina, concentración y autocontrol), gestión personal (gestión del tiempo, del estrés y del ries-

go) y desarrollo personal (auto-crítica, autoconocimiento y cambio personal).

Por ello, cualquiera que aspire a liderar a otros debería responderse las siguientes preguntas: ¿cuál es mi misión en la vida?, ¿tengo definidos mis sueños?, ¿quién soy?, ¿quién quiero ser en el futuro?, ¿estoy suficientemente preparado para lo que quiero ser?, ¿tengo claros y definidos mis valores?, ¿cuáles son mis

&gt;&gt;&gt;

&gt;&gt;&gt;

objetivos personales y profesionales en mi vida?, ¿qué legado quiero dejar?, ¿qué me gustaría que dijeran de mí cuando ya no esté en este mundo?

### LA NECESIDAD DE UN PROYECTO PERSONAL

En el cuento *Alicia en el país de las maravillas*, la protagonista le pregunta al gato: “¿Qué camino debo seguir para salir de aquí?”, a lo que el gato responde: “Eso depende en gran parte del sitio al que quieras llegar”. “No me importa mucho el sitio al que ir”, dice Alicia, ante lo cual el gato le contesta: “Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes”.

El pasaje de este delicioso relato nos viene como anillo al dedo para establecer dos principios básicos para el líder: conocer el punto de partida y soñar el punto de llegada. Lo primero que debe hacer cualquiera que aspire a ser un buen directivo es conocer cuál es su punto de partida. Como suelo advertir, si no sabes dónde estás, terminarás llegando a cualquier lugar.

Tener un proyecto personal exige haber definido nuestros sueños e ilusiones, aquello que casi inconscientemente nos impulsa a avanzar en la vida y gobierna nuestro optimismo, lo que nos acerca con misteriosa certeza a esa situación escurridiza que llamamos felicidad. Suelo insistir a los directivos y a mis colaboradores que la actitud mental positiva determina nuestro éxito.

También es imprescindible tener claros nuestros valores y objetivos, tanto personales como profesionales, que deberán ser compatibles entre sí. El alineamiento de valores con objetivos obedece al mismo principio que la palanca: hacemos fuerza con nuestros valores para levantar objetivos. A veces hacemos grandes esfuerzos para acabar levantando “la piedra que no era”. Cuando nuestros objetivos no están en línea con nuestros valores, se produ-

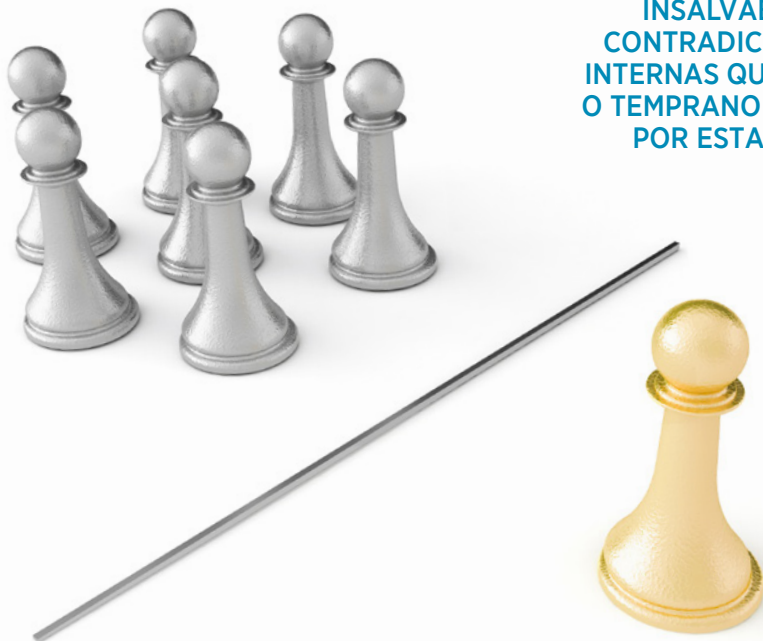
**CUANDO NUESTROS  
OBJETIVOS NO ESTÁN  
EN LÍNEA CON  
NUESTROS VALORES,  
SE PRODUCEN  
INSALVABLES  
CONTRADICCIONES  
INTERNAS QUE TARDE  
O TEMPRANO ACABAN  
POR ESTALLAR**

cen insalvables contradicciones internas que tarde o temprano acaban por estallar, conduciéndonos a la infelicidad y al fracaso.

Vale la pena tomar papel y lápiz y dedicar un tiempo a algo fundamental: sentar las bases de nuestro proyecto personal. Sé sincero contigo mismo, escribe lo que de verdad sientes, luego guárdate este documento en algún sitio que no olvides y, al menos una vez al año, revisa lo que escribiste, y evalúa si lo que estás haciendo cada día contribuye a cumplir tus aspiraciones vitales. Te sugiero escribirlo porque es la única forma de tomar conciencia de que lo que haces es importante.

De lo contrario, podría pasarte como al protagonista de una anécdota personal que relata el editor y publicista norteamericano Charles J. Givens<sup>1</sup>. En una recepción le presentaron a uno de los abogados más influyentes de Estados Unidos, a quien felicitó por su éxito. Para sorpresa de Givens, el abogado se lamentó de haber antepuesto siempre su trabajo a las peticiones de su mujer de pasar más tiempo juntos, con la falsa promesa de que eso cambiaría. “Hoy sé que estaba equivocado. Le di todo lo que yo quería que ella tuviera”, reconoció. Ya retirado de su actividad profesional, hacía 25 años que su mujer lo había abandonado y apenas conocía a sus hijos, que no encontraban una justificación para traerle a los nietos. Su reflexión final fue categórica: “Si tuviera que comenzar de nuevo, primero decidiría qué es lo auténticamente importante para mí, y sobre eso levantaría mi vida..., en vez de haberlo hecho sobre lo que yo creí que teóricamente debía ser importante para mí. Pero ya es tarde”.

A la hora de valorar estas cuestiones, Stephen Covey<sup>2</sup> distinguía muy bien entre el reloj y la brújula. El reloj sirve para gestio-





nar tiempo, el mundo exterior: nuestros horarios, actividades, reuniones, acciones, objetivos, tareas diarias, etc. En cambio, la brújula es el medio por el que debemos regir nuestra visión, valores, principios, misión, conciencia, la dirección que queremos tomar, es decir, aquello que consideramos importante y que gobierna nuestras vidas.

Antes que organizar nuestro tiempo y dejarnos llevar por la urgencia de nuestra actividad diaria como directivo, debemos decidir qué es aquello en lo que queremos emplearlo. Como dijo Golda Meir, que fue primera ministra israelí: “Yo debo gobernar mi tiempo, no ser gobernada por el”.

Por tanto, la brújula sería como el alma de nuestras actividades personales y profesionales, y el resto de las competencias son herramientas para ayudarnos en nuestro camino, para lo que se me antoja imprescindible mejorar nuestro autoconocimiento.

### **LAS RESPUESTAS ESTÁN EN NUESTRO INTERIOR**

Enfrente de la estación de Atocha de Madrid se encuentra el Museo Etnológico. Pocos son los viajeros que, con las prisas, se detienen a leer lo que pone en el frontispicio: “*NOSCE TE IPSUM*”; es decir, “Conócete a ti mismo”. En esa base se sustenta el imprescindible proceso de gestión y mejora personal que conlleva el camino del éxito en la función directiva.

Tener conocimientos y desarrollar capacidades no es suficiente para ser un buen directivo. Además, es necesario querer serlo y esforzarse para conseguirlo. Los distintos elementos inherentes a la excelencia en la gestión exigen un acto de voluntad, un compromiso personal, que traduzca en hechos la visión positiva de nosotros mismos y del futuro. Y para ello es fundamental conocerse a uno mismo.

Los griegos de la época clásica, los que señalaron el camino que

### **LOS DISTINTOS ELEMENTOS INHERENTES A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EXIGEN UN ACTO DE VOLUNTAD QUE TRADUZCA EN HECHOS LA VISIÓN POSITIVA DE NOSOTROS MISMOS Y DEL FUTURO**

nos ha llevado hasta nuestra realidad, decían que el autoconocimiento es el primer paso a la sabiduría. “Conócete a ti mismo” era la inscripción que también estaba labrada en el frontispicio del más importante santuario griego, el templo de Apolo –dios de la sabiduría– en Delfos. Y esa máxima es también la que condensa el pensamiento de Sócrates, según su más famoso discípulo. Anticipándose veinticinco siglos a las actuales teorías sobre el liderazgo, ya entonces Platón consideraba que el autoconocimiento era un elemento esencial de la función directiva, en tanto que constituía la llave para alcanzar la sabiduría, y esta virtud

>>>

&gt;&gt;&gt;

era la condición que él requería para dirigir cualquier comunidad de personas.

Según Robert K. Burns, fundador y primer director del Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Chicago, un directivo es aquella persona capaz de realizar cinco cosas: gobernarse a sí mismo, gestionar su trabajo, dirigir a sus colaboradores, administrar las relaciones con los demás y manejar las situaciones. Los cinco requisitos expresan un mismo concepto sustancial, que comienza con el autogobierno, es decir, con la aplicación práctica del conocimiento de uno mismo.

Conocimiento interior como condición previa para el gobierno de nosotros mismos y el conocimiento y dirección de nuestros colaboradores. Conocer a las personas –yo, el otro– implica poder anticipar su conducta y las consecuencias de sus actos. A esto se le llama también prudencia, antigua virtud que la destrucción sistemática del significado del lenguaje ha llevado a asociar incomprensiblemente con inmovilismo y hasta con cobardía.

Suelo decir que “dirigir es conocer”, y, desde luego, si no nos conocemos un poco mejor a nosotros mismos es difícil conocer a los demás y generar su entusiasmo, otro elemento del liderazgo. En el fondo, conocernos a nosotros mismos implica poner en marcha una capacidad única que define la naturaleza humana: la de tener conciencia de su existencia, volverse sobre sí misma y analizar sus comportamientos. Una capacidad que no utilizamos con la frecuencia que deberíamos, quizá porque la autorreflexión supone el riesgo de descubrir la parte más oscura y desagradable de nuestra persona. Tal vez tendríamos que plantearnos las cosas de forma diferente: la misión de nuestra capacidad de reflexión es hacer aflorar lo negati-



## LOS DIRECTIVOS Y LAS ORGANIZACIONES ESTÁN LASTRADOS POR LA ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN. SIN EMBARGO, EL CAMINO DEL ÉXITO TIENE UNA SECUENCIA INALTERABLE: “SER, PENSAR, HACER”

vo, lo que no funciona, requisito previo y necesario para que opere nuestra capacidad de mejorar. El hombre mejora en lo que tiene de negativo.

Por ello, no es de extrañar que la irreflexión sea uno de los pecados capitales de los directivos y de las organizaciones. Asustaría conocer la cantidad de decisiones que se toman de manera irreflexiva, decisiones que deberían ser meditadas con mayor profundidad, siquiera en atención al número de individuos que se verán afectados por ellas.

Los directivos y las organizaciones están lastrados por la orientación a la acción. Sin embargo, el camino del éxito tiene una secuencia inalterable: “ser, pensar, hacer”. El gobierno de sí mismo exige al ser humano establecer

una reflexión sobre su forma de actuar. Vivimos en un entorno que nos impone cambios continuos, y nadie cambia nada si no sabe qué es lo que tiene que cambiar.

El éxito, como el fracaso, es una cuestión de elección. El camino hacia el éxito no se enseña, y las estadísticas nos dicen que solo muy pocos son capaces de aprenderlo. Es significativo el hecho de que detrás de casi todos los grandes negocios ha habido grandes fracasos anteriores. En casi todas las grandes fortunas hubo alguna que otra ruina, gente que fue capaz de volver a empezar como si nada hubiera pasado.

Hay dos formas de narrar el célebre cuento de la lechera: una es la tradicional, la versión “conformista”, en la que, una vez roto el





cántaro, nunca más volvió a saberse de ella. La otra es preguntarse qué hizo la lechera al día siguiente: obviamente, volvió a casa, tomó otro cántaro, ordeñó de nuevo a la vaca, emprendió el camino del mercado, no tropezó, vendió su leche y cumplió sus objetivos.

La idea fundamental es que, si bien no podemos modificar el pasado, sí podemos comprenderlo para interpretar mejor el presente y controlar en buena medida nuestra situación futura. Solo cuando nuestro “interior” funciona bien los errores o fracasos se convierten en el mejor sistema de aprendizaje.

## SEREMOS COMO NOS EMPEÑEMOS EN SER

Si piensas que todo esto se circunscribe exclusivamente a nuestra esfera profesional, cometerás una grave equivocación. Cada uno de nosotros es un ser único y pluridimensional. En el ser humano no hay compartimentos estancos. Las modernas investigaciones científicas han

derribado las seculares teorías que separaban las funciones intelectivas de los sentimientos, acuñando el concepto de inteligencia emocional.

El reloj es solo un mecanismo que fracciona el devenir en el tiempo de una vida única y completa en cada uno de sus instantes. Trabajas como directivo con todas tus dimensiones personales, y, por tanto, el autoconocimiento debe proyectarse sobre esa realidad inescindible para encontrar el necesario equilibrio interior que exige la función.

Así planteadas las cosas, la consecuencia inevitable es que el conocimiento interior supone descubrir, o construir, un proyecto personal. Es absurdo planificar una carrera profesional y fijar objetivos si antes no podemos responder con fundamento y seriedad a una pregunta elemental: qué queremos hacer con nuestra vida.

A partir de ahí, todas nuestras decisiones nos llevan a ganar algo y perder algo, como ilustra un breve pero esclarecedor cuento:

*“Un viejo cacique de una tribu estaba teniendo una charla con sus nietos acerca de la vida.*

*Les decía:*

*– Una vieja pelea está ocurriendo dentro de mí entre dos lobos. Uno de los lobos es maldad, temor, ira, envidia, rencor, avaricia, arrogancia, culpa, resentimiento, inferioridad, mentiras, orgullo, superioridad, egolatría... El otro es bondad, alegría, paz, amor, esperanza, serenidad, humildad, dulzura, generosidad, benevolencia, amistad, empatía, verdad, compasión, fe... Esta misma pelea está ocurriendo continuamente dentro de vosotros y dentro de todos los seres de la Tierra.*

*Los chicos se quedaron pensativos, y uno de ellos preguntó a su abuelo:*

## SI BIEN NO PODEMOS MODIFICAR EL PASADO, SÍ PODEMOS COMPRENDERLO PARA INTERPRETAR MEJOR EL PRESENTE Y CONTROLAR EN BUENA MEDIDA NUESTRA SITUACIÓN FUTURA

*– ¿Cuál de los lobos ganará?  
– El que alimentes –respondió el viejo cacique”.*

Nosotros decidimos qué lobo alimentar en nuestras vidas. Sueños, valores y objetivos conforman, pues, nuestro proyecto personal y, en orden de importancia, son la base para elaborar un plan de acción adecuado a la realidad de nuestro entorno que nos lleve a mejorarnos a nosotros mismos y a nuestros colaboradores. Gobernar a los demás es la tarea más difícil del directivo, pero también es la más rentable, la que no tiene límites, la que nunca se acaba, la que más potencia nuestra capacidad de influir sobre nuestro entorno, y para ello tenemos que aprender a gobernarnos a nosotros mismos y relacionarnos con los demás.

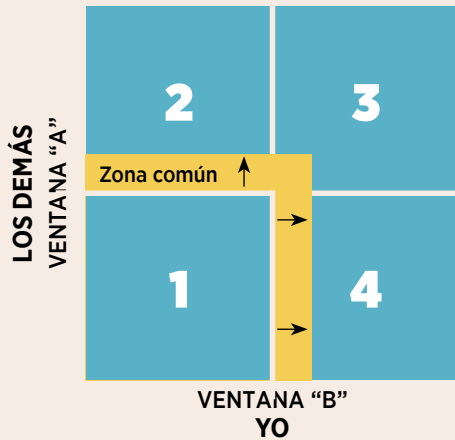
## RELACIONARNOS CON EFICACIA

Para relacionarnos con eficacia es muy conveniente conocer el interior de uno mismo y entender que a lo mejor otros ven en nosotros lo que nunca sospecharíamos. Ya advertía Miguel de Unamuno que, cuando dos personas se encuentran, en realidad no hay dos sino seis, porque todos tenemos una visión de nosotros mismos que difiere de la observada por el otro y que tampoco se corresponde con lo que realmente somos.

Los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham crearon en los años cincuenta del siglo pasado una herramienta conocida como “ventana de Johari”, que se utiliza para comprender y mejorar las rela-

>>>

## Ventana de Johari



**1**

En esta habitación o ventana concurren la visión propia y la de los demás, y ambas suelen coincidir. Sería la parte que yo veo de mí mismo y que también ven los demás, la parte más externa del individuo, como la forma de vestir o algunos gestos y expresiones.

**2**

Aquí se encuadraría todo aquello que los demás ven en nosotros y que es imperceptible para uno mismo: nuestros defectos más sutiles, tics nerviosos, gestos, muecas, etc.

**3**

En este espacio reside el lado más misterioso de la persona, aquel que pasa inadvertido incluso para nosotros mismos. Suelo decir que esta estancia está ocupada por nuestro troglodita, por los peores instintos del individuo, y es labor de cualquier líder descubrir y dominar esa fiera. Al troglodita lo vemos a diario en los despachos cuando los malos jefes intentan corregir a los colaboradores, pero se ve también en el coche delante del nuestro en las grandes ciudades si se abre un semáforo e inmediatamente tocamos el claxon: el conductor del coche de delante suele convertirse en una especie de troglodita capaz de enfrentarse a quien haga falta.

**4**

Aquí se aloja nuestra intimidad, los aspectos más personales y privados que no compartimos con otros y que no son observados por nadie.

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Joseph Luft y Harry Ingham

>>>

ciones interpersonales, así como para promover el desarrollo personal y el crecimiento emocional. Se trata de un marco de referencia poderoso para mejorar nuestro autoconocimiento y el de los demás. Al comprender cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ve el otro, podemos aumentar nuestra autoconciencia, mejorar nuestras relaciones y comunicarnos de manera más efectiva.

El individuo solo mira a través de dos ventanas, mientras que es observado por otras que para él no son accesibles. En la ventana 1 concurren la visión propia y la de los demás, que suelen coincidir. Nuestro objetivo como directivos es intentar ampliar esa zona común como forma de establecer un mejor entendimiento entre nosotros y nuestros equipos.

Pero, para ello, puede ayudarnos partir de un proceso de *upward feedback* o, como también se conoce, aplicar las herramientas de las evaluaciones 360°. Se trata de arrojar luz sobre la visión que otros tienen de nuestra persona –colaboradores, jefes y clientes–

para compararla con nuestra propia opinión. De esta forma, nos conoceremos mejor, tomaremos conciencia de nuestras fortalezas y debilidades y podremos proponernos objetivos de mejora personales.

### EL DOMINIO DE UNO MISMO

Está claro que nuestras imágenes determinan nuestro comportamiento. Y hay una serie de mecanismos inconscientes que nos hacen reaccionar y quedar bien o mal como directivos. Por eso vale la pena trabajar a fondo nuestras imágenes para llegar a un dominio de nosotros mismos, y esforzarnos por mejorar día a día.

Es imprescindible autoanalizarnos para conocer dónde nos encontramos, es decir, identificar nuestras propias emociones y sensaciones vinculadas. Si nos resulta imposible reconocerlas, o nos negamos a hacerlo, estaremos a su merced. Además, ya sabemos que son las emociones lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso del ser humano.

Una vez reconocidas nuestras emociones, debemos concentrarnos en dominarlas. Esto nos ayudará a evitar estados de ansiedad o irritación. Sabemos que hay personas que logran controlar hasta su ritmo cardíaco gracias a la voluntad y concentración.

El reconocimiento de las emociones y reacciones propias nos permitirá ser conscientes de las reacciones de los demás, lo cual nos ayudará a ponernos en su lugar (empatía) y a reconocer que sus imágenes y las nuestras no tienen por qué ser siempre coincidentes. De esta comparación surgirá un análisis más profundo de las situaciones que nos llevará a admitir la posibilidad del error. Además, nos facilitará la colaboración y el entendimiento con las personas de nuestro entorno, ya que aceptaremos a los demás como son, es decir, considerando también lo que tienen de positivo.

En definitiva, nuestra forma de comportarnos frente a la realidad depende de la conjugación de dos aspectos: la capacidad de control de las situaciones y la capacidad

de adaptación a las mismas. Si conseguimos adaptarnos al entorno, pero sin control de las situaciones, seremos completamente dependientes y, por lo tanto, no estaremos cumpliendo con nuestro papel de directivos. Si, por el contrario, controlamos y dominamos las situaciones sin adaptación alguna, entraremos en el terreno de la independencia total, que es muy negativa, tanto para la organización como para nosotros mismos.

Nuestro objetivo debe ser alcanzar altas cotas de control, pero también una gran adaptación, es decir, interdependencia (capacidad para trabajar en cooperación recíproca con los demás). Cuando una persona logra el equilibrio entre los dos aspectos, puede desarrollar sus convicciones y criterios, respetando los de sus interlocutores.

Cada vez que se presenta una situación difícil al relacionarnos, nuestro inconsciente –que es como una especie de madre sobre-protectora– intentará que rehuíamos el problema. El tiempo se encarga de hacer que la gravedad del asunto se complique con la urgencia. Importancia y urgencia son una bomba de relojería que acaba por relanzar el problema hacia nosotros mismos.

La solución pasa por sentarnos en la mesa de trabajo, tomar el expediente y abrir la primera hoja. Este simple movimiento de afrontar físicamente el problema constituye en sí mismo más de la mitad de su solución. ¡Cuántas dolencias se resuelven por el simple ejercicio físico de ir a la consulta del médico! Porque, una vez allí, el resto ya es responsabilidad del médico. Nosotros ya hemos hecho nuestra parte, que era vencer la resistencia de acudir a él. La solución a cualquier problema grave empieza por formalizar un compromiso con la búsqueda de la solución.

Cada vez que adoptamos un compromiso de este tipo estamos más preparados para vencer los problemas subsiguientes, ya que vamos creando el hábito de afrontar los problemas. Como consecuencia, aumentamos el grado de libertad interior necesario para cambiar la realidad y avanzamos hacia el equilibrio entre la aceptación de la realidad como es y la disposición a cambiarla en la dirección de cómo debería ser.

¿Conseguir este equilibrio no es la mejor forma de adquirir el pleno dominio de uno mismo? Al final, somos libres y responsables de nuestro destino. Y, curiosamente, nuestro mayor enemigo lo tenemos dentro cuando nos creemos que no lo somos. Por eso el autoconocimiento es fundamental en nuestra actividad directiva. Como advertía Stephen Covey, no nos afecta lo que nos pasa, sino cómo reaccionamos ante lo que nos pasa.

## CONCLUSIÓN

La actitud positiva, la relación con nuestros colaboradores, el tratamiento que damos a la información o nuestra gestión del tiempo tienen un punto en común que se sitúa en nosotros mismos. Este es un factor que tenemos que investigar. ¿Cómo podemos dirigir a otros si no conocemos nuestro punto de partida? ¿Cómo estamos motivando? Nuestra actitud frente al cambio, ¿es de prevención? ¿Cómo gestionamos las prioridades?

Para un directivo, el autoconocimiento es indispensable, puesto que le ayudará a evaluar mejor la realidad y, por tanto, a adoptar las decisiones más adecuadas. Solo hay dos posibilidades válidas cuando la realidad no se adapta a la visión que se tiene de ella: cambiar la visión por medio de la autocrítica (eso se aprende) o cambiar la realidad. No optar

## LA SOLUCIÓN A CUALQUIER PROBLEMA GRAVE EMPIEZA POR FORMALIZAR UN COMPROMISO CON LA BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN

por una de estas dos opciones es vivir en conflicto.

Conocernos mejor significa ser conscientes de nuestros sueños y valores, y tener escritos los objetivos de nuestra vida, para lo cual hay que revisar nuestra estrategia personal y darnos cuenta de nuestros paradigmas y formas de interpretar la realidad. Pero no olvides que, como señala Alain Bejjani, CEO de Majid Al Futtaim Holding, “liderarse a uno mismo es la tarea más difícil y tediosa de todas. Requiere el mayor coraje”<sup>3</sup>.

Muy pocos de los directivos que conozco tienen escrito su plan personal, identificados sus valores y marcados sus objetivos profesionales y personales. Te animo a esto y a quitarte el miedo a lo que tienes que hacer y ¡hacerlo!, a cambiar lo que tengas que cambiar sin miedo a equivocarte y centrándote en aquello que te permitiría envejecer de forma agradable. ■

## Referencias

1. Givens, C. J. *Super self. Doubling your personal effectiveness*. Simon & Schuster, 1993.
2. Covey, S. R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, 1992.
3. Dewar, C., Keller, S. y Malhotra, V. *CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest*. Nicholas Brealey, 2022.

“El autoconocimiento, primer requisito para liderar con éxito”,  
Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.